

Transkript der Audiodatei

Nächster Halt: Nachhaltigkeit in Verkehrsunternehmen

Intro:

Hallo und herzlich willkommen zum Podcast der VDV-Akademie. Der Podcast rund um Weiterbildung und Lernen in der Mobilitätsbranche.

Catharina Goj:

Nächster Halt: Nachhaltigkeit in Verkehrsunternehmen. Hallo und herzlich willkommen zu einer neuen Podcastfolge der VDV-Akademie. Mein Name ist Catharina Goj.

Man könnte meinen, Verkehrsunternehmen seien von Natur aus nachhaltig. Denn schließlich tragen sie mit ihrem Kerngeschäft erheblich zur Verkehrswende bei. Dass da aber noch mehr geht, wissen meine heutigen Interviewgäste Mareike Rehl und Dominik Schiller. Mareike ist Referentin für Nachhaltigkeitsmanagement und im Vorstandsbüro bei der Freiburger Verkehrs AG. Dominik ist im Stabsbereich Betrieb bei der Üstra Hannoverschen Verkehrsbetriebe AG beschäftigt. Schön, dass ihr da seid.

Mareike Rehl:

Hi.

Dominik Schiller:

Hallo.

Catharina Goj:

Nachhaltigkeit ist ja so ein Buzzword unserer Zeit. Wie definiert sich Nachhaltigkeit in eurer täglichen Arbeit?



Dominik Schiller:

Wir orientieren uns an der herkömmlichen Definition der drei Dimensionen: Ökologie, Ökonomie und Soziales.

Folglich werden dann Entscheidungen, nachhaltige Entscheidungen in der Schnittmenge dieser drei Dimensionen getroffen. Das bringt zwangsläufig zwei Dinge mit sich. Zum einen natürlich Zielkonflikte, die es zu lösen gilt und zum anderen auch ein Umdenken im Unternehmen, also eine Art Kulturwandel. Nachhaltigkeit ist also ein ganzheitlicher Ansatz.

Catharina Goj:

Okay, das ist schon mal gut zu wissen. In der zweiten Frage will ich mich so ein bisschen mehr auf die ökologische Nachhaltigkeit beziehen.

Denn am 11. Dezember 2019 wurde im EU Parlament das Konzept des European Green Deals vorgestellt. Damit möchte Europa bis 2050 klimaneutral werden. Find ich ein ganz schön krasse Ziel für den gesamten Kontinent.

Aber am 4. März 2020 wurde dann auch das europäische Klimagesetz

verabschiedet. Also es ist auf jeden Fall rechtlich verankert.

Das europäische Klimagesetz ist aber nicht das einzige Gesetz, was für euch in eurer täglichen Arbeit wichtig ist. Deswegen, Mareike, was sind denn noch wichtige Punkte bzw. Gesetze, die aktuell für die Verkehrsunternehmen in Deutschland wichtig sind und die euch beschäftigen?

Mareike Rehl:

Ich würde sagen, es gibt aktuell drei neue Gesetzgebungen und Regulatorien, die für größere und mittelgroße Verkehrsunternehmen super relevant sind und mit denen wir uns gerade im Bereich Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

Sei mal das Lieferketten Sorgfaltspflichten Gesetz, wo es wirklich um die Lieferkette geht und um die Beschaffung von nachhaltigen Produkten.

Dann geht es um die Corporate Sustainability Reporting Directive. Das ist ein Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, der sukzessive jetzt für Unternehmen im ÖPNV-Bereich und auch in ganz Deutschland für große Unternehmen eingeführt wird.

Und das Energieeffizienzgesetz hat den Fokus auf die Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen, was aktuell wirklich durch Gesetzgebungen die Verkehrsunternehmen sehr stark beschäftigt, weil es einfach sehr große Projekte sind, die dazu führen, dass man eine nachhaltige Transformation in Unternehmen anstoßen muss.

Catharina Goj:

Spannend. Wir kommen ja auch gleich noch zu eurem Best Practice Beispielen bzw. zu euren schon abgeschlossenen Projekten in den Unternehmen.

Ich habe eingangs gesagt, dass das Kerngeschäft der Verkehrsunternehmen aus der ökologischen Brille betrachtet ja schon sehr nachhaltig ist.

Wenn wir alle Bus und Bahn fahren, haben wir super viel CO2-Emissionen eingespart.

Was können Verkehrsunternehmen denn noch machen, um nachhaltig zu agieren, auch hinsichtlich der zwei anderen Dimensionen der Nachhaltigkeit?

Dominik Schiller:

Ich denke, in Bezug auf die ökologische Dimension sind wir durchaus auf dem richtigen Weg, aber auch erst am Anfang.

Wenn wir uns beispielsweise unsere Busflotten anschauen, dann steht da noch ganz viel Arbeit vor uns. Wir haben wahnsinnige Investitionen zu tätigen, nicht nur in die Fahrzeuge, diese umweltfreundlich fahren zu lassen, sondern auch wenn wir an die Ladeinfrastruktur oder auch an Themen wie den Brandschutz denken.

Nichtsdestotrotz, auch durch die soziale Brille betrachtet, haben wir einige Aufgaben noch vor uns. Insbesondere das Thema Fachkräftemangel beschäftigt uns sehr stark. Es gilt also, unser Fachpersonal zum einen zu halten und zum anderen neues Fachpersonal für die Verkehrsunternehmen zu gewinnen.

Und aus ökonomischer Sicht ist ganz sicher die Ausweitung des Angebotes insbesondere im ländlichen Raum von entscheidender Bedeutung. Nur so werden wir es hinbekommen, die regionalen und auch nationalen Klimaziele zu erreichen.

Catharina Goj:

Okay, ich weiß, ihr hat ja schon einige gute Beispiele. Ich möchte jetzt zu den beiden Beispielen aus euren Unternehmen kommen, zu den Best Practices, an welchen Stellen ihr schon erfolgreich Maßnahmen im Sinne der Nachhaltigkeit nachhaltig ganzheitlich gedacht umgesetzt hat. Bevor ich aber zu der ESTRA komme, möchte ich mit der Freiburger Verkehrs AG starten.

Mareike, ihr habt mit nachhaltigem Leadership strategische Projekte umgesetzt. Zunächst einmal: Was ist denn nachhaltiges Leadership und welche Ziele kann man damit verfolgen oder werden damit verfolgt?

Mareike Rehl:

Ich glaube, die große Herausforderung bei nachhaltiger Transformation ist es wirklich, dass man die komplexen Projekte und auch das komplexe Thema Nachhaltigkeit, was sehr unternehmensübergreifend gedacht werden muss, dass man das runter bricht und im ganzen Unternehmen versucht zu verankern.

Wir brauchen nicht nur technische Innovationen wie eine Antriebswende, das Umstellen von Dieseln auf Elektrobussen, sondern auch die Mitarbeitenden, die diese transformativen Prozesse unterstützen und umsetzen können.

Das heißt, Nachhaltiges Leadership bedeutet am Ende ein Führungskonzept, wo wir zwei Säulen haben einerseits das Nachhaltigkeitsmanagement als Steuerungsinstrument und auf allen Ebenen eines Unternehmens Führungskräfte.

Das heißt, wie definiert sich so ein Führungskonzept/ nachhaltiges Leadership? Unternehmen sollen partizipativ und viel kooperativer geführt werden, um so eine nachhaltige Transformation umsetzen zu können. Und warum ist das wichtig? Nachhaltigkeit ist heute nicht mehr Ehrenamt oder nice to have, sondern wir brauchen Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen. Und das ist ein wichtiger Baustein, um gelebte Kultur, um nachhaltige Transformation gelebte Kultur werden zu lassen und in den Bereichen auch wirklich etwas erreichen zu können.

Catharina Goj:

Gerade ist auch schon mal der Begriff des Kulturwandels gefallen. Deswegen: Wie sieht denn so ein Prozess aus, um nachhaltiges Leadership im Unternehmen tatsächlich zu verankern?

Mareike Rehl:

Dieses nachhaltige Führungskonzept, was wir entwickelt haben, das besteht aus drei wesentlichen Punkten, geht weit hinaus über eine klassische Steuerungsfunktion. Und wir haben in den Fokus gestellt, dass Führungskräfte eigentlich zu diesen nachhaltigen Ideen und nachhaltigen Projekten auch wirklich stehen, dass sie Menschen begeistern können

dafür und dass sie einen Sinn vermitteln können. Ich glaube, das ist sehr essenziell, um eigentlich nachhaltige Projekte selbst durchdringen zu können und dafür die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren zu können, da mitzuarbeiten.

Dann geht es darum, wirklich Kooperations- und Netzwerkmanagement zu betreiben im eigenen Unternehmen. Man muss die Argumente kennen. Man muss die Fürsprecher und Gegnerinnen und Gegner im eigenen Unternehmen kennen und mit denen gemeinsam in einen partizipativen Dialog kommen, um gemeinsam an so einem Prozess arbeiten zu können. Ich glaube, dass es super wichtig ist.

Und am Ende des Tages, so Schritt drei ist, gemeinsam an so einem Projekt zu arbeiten, heißt eben auch, die komplexen Projekte im Bereich Nachhaltigkeit zu übersetzen und auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden Lösungen zu entwickeln.

Und da wirst du vielleicht auch gleich noch was zu fragen Welche Skills braucht man dafür?

Ja, transparente Kommunikation. Ich greife da jetzt so ein bisschen vor, Catharina. Genau, eine transparente Kommunikation, um Erfolge auf der einen Seite zu kommunizieren zu können. Nachhaltige Transformation braucht wirklich eine Skalierung auf der Teamebene. Das heißt, dieses Herunterbrechen in bis auf die eigene Teamebene, damit die Mitarbeitenden auch wirklich motiviert sind, ein gemeinsames Projekt, was super komplex ist, auch umsetzen zu wollen. Und ich bin davon wirklich total überzeugt, dass es wichtig ist,

selbst auch authentisch zu sein als Führungskraft.

Das heißt das Vorleben des eigenen nachhaltigen Anspruches. Und wenn man das übersetzt in der Führungskompetenz, heißt das nichts anderes, als im eigenen Team, zum Beispiel soziale Nachhaltigkeit zu leben. Das heißt, gerecht zu sein und Fairness als so eine Art Wertvorstellungen auch wirklich zu vermitteln und das vorzuleben und authentisch in seiner Kommunikation zu sein.

Catharina Goj:

Würden auch solche Sachen dazugehören wie: Okay, wir machen alle das Licht aus, wenn wir den Raum verlassen. Wäre das auch schon ein Teil der Begeisterung und des Lebens der Nachhaltigkeit?

Mareike Rehl:

Ja, natürlich, das ist das, was du gerade sagt. Das ist dann so eine der niedrigeren Schwellen, mit der man noch mal authentisch auch einfach zeigen kann, wie Nachhaltigkeit auch umsetzbar ist.

Bei nachhaltiger Transformation reden wir natürlich über viel größere Projekte, die dann wieder nach oben skaliert werden müssen. Und das ist, glaube ich, auch so ein bisschen das Spannende an den Nachhaltigkeitsprojekten und nachhaltiger Transformation in Unternehmen.

Catharina Goj:

Dass man auch zeigt, auch kleine Dinge können schon was bewirken. Stromverbrauchreduzierung oder Ähnlichem.

Eine nächste Frage wäre tatsächlich jetzt gewesen, welche Skills nötig sind. Das hast du jetzt schon gesagt, aber mich würde noch interessieren, gibt es Learnings, die ihr bei der Umsetzung festgestellt haben, wo ihr sagt okay, würden wir das nochmal machen, dann würden wir das und das vielleicht anders machen?

Mareike Rehl:

Ich habe mir im Vorhinein so ein bisschen natürlich Gedanken darüber gemacht und ich habe zwei Punkte mal mitgebracht. Als Beispiel.

Das eine ist unter dem Schlagwort zu sehen „Make a long story short.“ Was ich immer wieder feststelle, ist, dass wir auch im Nachhaltigkeitsbereich wahnsinnig viel zu erzählen haben. Also wir haben auf jeden Fall immer sehr gute Geschichten und die komplexen Projekte, das habe ich auch gerade eben schon gesagt, die dann eben runterzubrechen, auch beispielsweise gesetzliche Anforderungen für die Kolleginnen und Kollegen zu übersetzen und da wirklich auf Augenhöhe mit den Leuten zu kommunizieren.

Und gerade in meinen eigenen Projekten, wenn es darum geht, einen Carbon Footprint zu erstellen, da sind wir darauf angewiesen, wirklich Unternehmensdaten aus den Bereichen Einkauf oder Controlling zu bekommen und da auf Augenhöhe mit den Kolleginnen und Kollegen zu kommunizieren und denen auch ein Stück weit zu übersetzen, was die gesetzliche Anforderung eigentlich bedeutet, wenn man das runterbricht aufs Unternehmen.

Und da lerne ich auf jeden Fall aus eigener Erfahrung, da habe ich auch schon mal so das eine oder andere

Mal bin ich da vor die Wand gefahren, weil ich es einfach nicht vielleicht selbst auch noch nicht durchdrungen habe.

Das andere Thema ist, dass es, glaube ich, sehr wichtig ist, über den Tellerrand zu schauen. Ich finde es auch immer wieder sehr motivierend, mich mit anderen Expertinnen und Experten aus dem Bereich Nachhaltigkeitsmanagement auszutauschen. Die können einem immer gute Tipps geben, wie man vielleicht ein Thema noch mal auf eine andere Art und Weise auch anpacken kann.

Der VDV Branchenverband bietet da im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaneutralität auch super gute Möglichkeiten und der VDV hat für Juni 2024 eine Fachveranstaltung zum Thema Nachhaltigkeit und Klimamanagement geplant.

Catharina Goj:

Genau, den Link dazu werden unsere Zuhörenden auch in den Shownotes finden. Vielen Dank erstmal für die Einblicke in euren Ansatz und euer Projekt.

Ich hatte gerade schon so ein bisschen angedeutet, bei der ÜSTRA gibt es schon oder gab es schon ganz viele Einzelmaßnahmen, die die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit verschiedener Maßen bedient haben. Die sind aber in einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie gebündelt worden.

Dominik, was waren denn die ersten Maßnahmen, die ihr bei der ÜSTRA getroffen habt?

Dominik Schiller:

Ja, das ist eine sehr spannende

Frage, die ich so tatsächlich gar nicht beantworten kann, weil sie schon sehr weit zurückliegen. Ganz viel bei uns im Unternehmen und ich glaube, das trifft auch auf sehr viele andere Verkehrsunternehmen zu, ist in der Vergangenheit schon passiert, allerdings nicht unter der Überschrift Nachhaltigkeit.

Ich denke da an Dinge wie Arbeitszeitmodelle, gleitender Übergang in die Rente, ein Gesundheitsmanagement oder natürlich auch der elektrifizierten Stadtbahnverkehr.

Nichtsdestotrotz gab es natürlich auf dem Weg hin zu unserer Strategie einige Meilensteine, wie zum Beispiel die Implementierung eines integrierten Managementsystems oder auch unser Pilotprojekt zum Thema E-Mobilität „E-Bus in der Innenstadt von Hannover“ und ganz sicher auch die Erstellung unseres ersten Nachhaltigkeitsberichts.

Catharina Goj:

Okay, jetzt interessiert mich natürlich, diese ganzen Einzelmaßnahmen. Wie seid ihr vorgegangen, dass ihr die überhaupt in eine Gesamtstrategie zusammenführen konntet?

Dominik Schiller:

Ja, die wichtigste Erkenntnis zu Beginn war, dass es eines ganzheitlichen Ansatzes bedurfte. Und damit war klar, dass es irgendwie eine Strategie werden wird. Und damit wiederum war klar, dass nichts an unseren drei Vorständen vorbeigeht.

Das heißt, unser erster Schritt war, uns das Commitment unserer drei

Vorständinnen zu holen. Das hat auch geklappt. Die waren sofort dabei, als es um das Thema Nachhaltigkeitsstrategie ging. Und damit begannen die ersten Arbeiten an einem Entwurf für eine Nachhaltigkeitsstrategie immer in engem Austausch mit unseren drei Vorständen zusammen.

Wir haben uns zunächst einmal mit der Definition von Nachhaltigkeit beschäftigt, haben uns unsere Handlungsfelder angeschaut und haben dann eine Vision für das Jahr 2035 entwickelt. Alles noch unter der Überschrift Entwurf. Diesen Entwurf haben wir dann in unterschiedlichen Beteiligungsprozessen feingeschliffen.

Das Ziel war jeweils, dass sich alle Bereiche in unserem Unternehmen in dieser Strategie wiederfinden und letztlich auch in der Lage sind, konkrete Maßnahmen zu definieren. Und besonders wichtig natürlich, dass sich auch unsere Mitarbeitenden in dieser Strategie wiederfinden.

Catharina Goj:

Also auch da, ähnlich wie in Freiburg, dass man dafür begeistert und das Thema Licht ausmachen, wenn man den Raum verlässt, zeigen, dass das eine kleine Maßnahme ist, aber am Ende mit großer Wirkung. Wenn man es nämlich immer beherzigt.

Dominik Schiller:

Auf jeden Fall sowohl die kleinen als auch die großen Dinge. Natürlich ist so was wie eine E-Bus-Offensive, wie wir sie hier in Hannover haben und ich glaube, auch in vielen anderen Städten es sie gibt etwas, was sehr prominent und medienwirksam und auch in die Belegschaft hineinwirkt.

Aber demgegenüber stehen auf jeden Fall auch die kleinen Maßnahmen. Ja, da kann ich auch Mareike nur zustimmen.

Catharina Goj:

Du hast gerade gesagt, das Wichtigste war die Erkenntnis, dass es eine Strategie überhaupt braucht. Was sind denn noch deine oder eure Learnings in diesem Projekt?

Dominik Schiller:

Ja, auch ich würde da gerne zwei Punkte nennen.

Der erste ist die Tatsache, dass es sich bei der Entwicklung und der Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie um einen Prozess handelt.

Das bedeutet gleichzeitig, dass es nichts, was ich von heute auf morgen irgendwo am Schreibtisch entwickle und umsetze, sondern ganz im Gegenteil. Das bedeutet viel Geduld, das erfordert viel Zeit. Und das fordert eben auch die Berücksichtigung der Belegschaft, die Einbindung der Belegschaft, der Mitarbeitenden und anschließend daran- das deckt sich jetzt auch mit dem, was in Teilen schon Mareike als Learning mitgenommen hat - das Thema Nachhaltigkeit ist sehr unterschiedlich in der Belegschaft präsent. Es gibt Mitarbeitenden, die haben von dem Thema wenig bis gar nichts gehört. Es gibt solche, die dem vielleicht auch negativ gegenüberstehen.

Am Ende des Tages ist es unsere Aufgabe, alle abzuholen und mitzunehmen, weil nur dann kann es gelingen, auch wirklich diese Strategie im Unternehmen zu verankern und umzusetzen.

Catharina Goj:

Okay, wenn jetzt unsere Zuhörenden natürlich sagen: Boah, coole Sache, ich will da auch was in meinem Unternehmen machen. Was würdet ihr möglichen Nachahmenden mit auf den Weg geben aus euren Erfahrungen und Erkenntnissen?

Dominik Schiller:

Ja, ich denke, das allerwichtigste ist einfach mal anfangen.

Mit den Fragen beginnen: Wo stehe ich? Wo stehen wir als Unternehmen? Und sich weiterhin fragen Wo möchte ich hin? Wo wollen wir als Unternehmen hin? Auch konkret beim Thema Nachhaltigkeit und dann in einem nächsten Schritt sich Wissen anzueignen, in die Gespräche zu gehen.

Alles erst mal gerne auch intern mit den Führungskräften, mit dem Vorstand und dann in einem ersten Bericht eine Art Status Quo-Bericht abbilden, was man eigentlich alles schon zum Thema Nachhaltigkeit macht.

Ich denke, das ist ein ist ein ganz guter Ansatzpunkt. Und dann hat Mareike schon darauf hingewiesen, dass es dann über das Unternehmen hinaus Austauschformate gibt, die sich anbieten. Unter anderem der VDV bietet solche, die sollte man wahren oder die kann man sehr gerne wahrnehmen. Und damit kann dann auch ein guter Start gelingen.

Catharina Goj:

Sehr schön, wenn man sich jetzt direkt mit euch vernetzen will. Wenn man sagt okay, können wir das nicht irgendwie skalieren direkt schon so ein paar Konzepte vielleicht

übernehmen? Wie kann ich mich am besten mit euch vernetzen? Außerhalb des VDV vielleicht? Da seid ich natürlich präsent im Unterausschuss Nachhaltigkeit. Wo seid ihr noch anzutreffen?

Mareike Rehl:

Ich würde einfach mal loslegen. Natürlich bin ich auf LinkedIn gut zu erreichen. Man kann mich über die VAG gerne anschreiben oder mich einfach anrufen. Catharina, du hast gerade schon gesagt wir sind beide im VDV-Unterausschuss Nachhaltigkeit. Ich bin aber auch in der AG Klimaneutralität und dann nächsten Juni sehr gerne auch auf der Fachveranstaltung. Da sind wir selber auch mit auf dem Podium und da wird es auch Vernetzungs- und Austauschformate geben, wo man uns persönlich zu ansprechen kann. Super gerne. Wir freuen uns auf euch und auf eure Fragen.

Dominik Schiller:

Ja, dem ist tatsächlich nichts hinzuzufügen. Das gleiche gilt für mich tatsächlich auch.

Catharina Goj:

Perfekt. Ich fand die Einblicke in eure unterschiedlichen Projekte zum Thema Nachhaltigkeit und was man auch außerhalb des schon recht nachhaltigen Kerngeschäfts machen kann, super spannend und super wichtig.

Ich hoffe unsere Zuhörenden genauso und dass wir uns dann auch ganz viel vernetzen und austauschen können innerhalb der Branche und voneinander lernen und profitieren

können. Schön, dass ihr heute meine Gäste wart.

Mareike Rehl:

Lieben Dank.

Dominik Schiller:

Vielen Dank

Outro:

Bei Fragen und Anmerkungen sind wir unter podcast@vdv-akademie.de erreichbar.